

小売業における地域密着と良品計画の  
ビジネスモデルについて

明治大学経営学部公共経営学科

学籍番号：1740210035

菊地和亜

日本における社会課題のひとつとして、少子高齢化における地域コミュニティの希薄化があげられる。近年では、東京圏を中心とした都市に人口が集中し、地方の過疎化がさらに進んでいる現状がある。そのような中、小売業が地域社会にもたらす影響は非常に大きなものといえるだろう。小売業は消費者に商品を直接販売する業種であり、消費者行動に左右されながら空間的範囲の狭い領域で活動を営む。したがって、小売業は規模の大小問わず地域に密着した企業であると言え、地域住民の生活を支える重要な役割を担っていると言える。特に企業規模が大きくなればなるほど、雇用の創出、地域コミュニティの活性化、地域文化継承の場など、地域に与える影響は大きい（岡田 2022）。しかしながら、2020年に引き起こされた新型コロナウイルスの感染拡大で生活が制限されたことを契機に、人々の考え方や行動が多様化し、生き方にも大きな変化が生まれた。近年においては、オンラインでの商品注文・購入、インターネットでの動画視聴などの自宅で消費できる「巣もり消費」が急成長したこともあり、人々はインターネットをより一層頼るようになったことで消費行動に変化が生じ、実店舗をもつ小売店の必要性が問われているという現状がある。

総務省の調査によれば、インターネットショッピングを利用する世帯の割合は、2020年3月以降に急速に増加し、その後は二人以上の世帯の約半数以上が利用する状況が続いている。<sup>1</sup>このような消費行動の変化は、単なる一過性のものではなく、今後の産業構造が大きく変化することにつながる可能性がある。

また近年では、2015年に国連で採択されたSGDsの表れによる消費者の意識の高まりや、20世紀後半よりCSR（企業の社会的責任）が重要視されるようになったこともあり、企業の存在価値や社会からの見られ方に変化が起きており、企業としての利潤追求、利益配分だけではなく、環境に配慮した経営・商品の開発を意識する環境面、人権問題や従業員の福利厚生などの社会面に配慮した経営が求められている。すなわち企業による社会貢献的役割が顕在化したのだ。普通、このような作業に利益は発生しないため、企業存続のための利益を、コストをなるべく抑えた形で最大化するという意味では営利企業にとって一種の妨げになりうるだろう。しかしながら時代の変化とともに半ば強制的にCSRに取り組まなければならない、といった状況になったのだ。

そのような時代に、生活者と直接的に関わる「小売業」は何ができるのだろうか。後述するが、無印良品を手掛ける株式会社良品計画は、地域に適応しながらその土地の課題を解決していく、地域活性化に取り組む製造小売企業の筆頭である。そのような行為を社内では

---

<sup>1</sup> 総務省 “第1部 特集 デジタルで支える暮らしと経済”

[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd111430.html?ss\\_ad\\_code=usecase23](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd111430.html?ss_ad_code=usecase23) （アクセス日 2024/11/11）

「土着化」と称しており、近年では「日常生活の基本を担う」以外の新たな経営戦略として「地域への土着化」を掲げ、サステナブルに関する活動や地域密着型の事業モデルの確立に非常に力を注いでいる。SGDs に関して言えば、2023 年にサステナブル・ブランドジャパンアカデミックチームが行った、生活者から見た SDGs 貢献イメージと SDGs 評価得点から抽出した企業ランキング「JSBI(Japan Sustainable Brands Index) 2023Report」(図 1)によると、良品計画が2年連続の1位となっている。<sup>2</sup>第2位のトヨタ自動車、第3位のファーストリテイリングといった世界的にも名の知れた企業を抑えての1位であるのは、生活者の生活場面に近い小売業という点と、後述する根本的な理念の下に行われている経営などを総合的に判断して、社会からの良品計画(無印良品)のイメージが結果として可視化された例であると言えるだろう。

このように、様々な社会課題が浮き彫りとなり、テクノロジーの発展や生活者のサステナビリティの意識・ニーズの高まり、コンプライアンスの重視、ライフスタイルの変化など社会的背景の変化によって企業に求められている役割が増えた。筆者が本稿において焦点を当てたいのは、商品売ることを役割とする小売業が、モノを売るという本来の枠を超え、地方自治体や事業者などと提携しながら、日常的に様々な分野での地域活性化に関する取り組みや公共サービスを提供し、地域社会へ適合していくことの意義である。本稿では、生活者と直にかかわる「小売業」の視点から物事を視ることを前提として、「感じの良い暮らしと社会の形成」を理念に掲げ、様々な事業に多角化する株式会社良品計画のビジネスモデルを紐解きながら、その利点や懸念点を鑑みつつ、「土着化」の意義について考えていく。そして、良品計画が一貫する信念や小売業のいわば本質を明らかにし、今も変化する日本の将来をイメージしながら、小売業だからこそできる「土着化」の重要性と、その先に見える小売業の未来について考えていければよいと考えている。

## 図 1 Japan Sustainable Brands Index 2023Report

---

<sup>2</sup>サステナブル・ブランド ジャパン アカデミックチーム「JSBI 2023 Report (速報版) Japan Sustainable Brands Index」

[https://www.sustainablebrands.jp/event/download/document/\\_icsFiles/afieldfile/2024/03/26/JSBI2023\\_Report\\_Ver-1.pdf](https://www.sustainablebrands.jp/event/download/document/_icsFiles/afieldfile/2024/03/26/JSBI2023_Report_Ver-1.pdf) アクセス日 2024/11/12

## JSBI 2023 Top 10 企業

JSBI 2023 (SDGs貢献イメージ得点+SDGs評価得点)



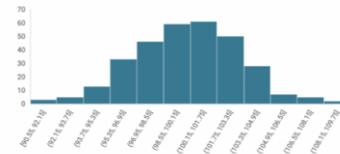
順位	企業名	JSBI 2023	SDGs貢献イメージ得点			SDGs評価得点	
1	良品計画(無印良品)	108.54	1	55.41	≫	7	53.13
2	トヨタ自動車(TOYOTA)	108.40	4	54.12	≒	1	54.28
3	ファーストリテイリング *ユニクロ・GU他	107.99	2	55.15	≫	9	52.84
4	住友林業	107.42	9	53.38	<	2	54.03
5	クボタ(Kubota)	107.32	5	54.05	>	3	53.27
6	イオン(AEON)	106.86	8	54.71	>	5	53.16
7	味の素AGF *フレンディ他	106.61	3	54.13	≫	15	52.48
8	王子ネピア *ネピア他	106.47	10	53.21	≒	4	53.26
9	セブン&アイ・ホールディングス *イトーヨーカ堂他	106.41	6	54.00	≫	19	52.41
10	三井化学	105.76	7	53.91	≫	34	51.85

東の横綱「良品計画(無印良品)」が、昨年引き続き1位です。僅差で、「トヨタ自動車(TOYOTA)」が西の横綱となりました。トヨタ自動車は調査開始以来SDGs評価得点において首位を独占し続けており、SDGs貢献イメージ得点も高く、バランスがとれています。まさに王者の風格です。

2年連続東の横綱となった良品計画、3位となったファーストリテイリングは、SDGs評価得点よりSDGs貢献イメージ得点の方が相対的に高いという結果です。

住友林業、クボタなど第1次産業に関わる企業の評価が高いのもJSBIの特徴だと言えるでしょう。

JSBIのヒストグラム(2023)



※同得点の場合は、小数第3位を比較してランキングへ反映しています。  
 ※ <> : 得点差1.5pt.以上 <<> : 得点差0.5pt.~1.5pt. ≒ : 得点差0.5pt.以下

図 2

### JSBI 2023 Report (速報版) より引用

[https://www.sustainablebrands.jp/event/download/document/\\_icsFiles/afiedfile/2024/03/26/JSBI2023\\_Report\\_Ver-1.pdf](https://www.sustainablebrands.jp/event/download/document/_icsFiles/afiedfile/2024/03/26/JSBI2023_Report_Ver-1.pdf)



## 目次

はじめに	2
第1章 小売業の概論	
1. 小売業という業種について	7
① 概要	7
② 小売業売上ランキング	8
2. 日本における小売流通の展開	9
① 日本においてのチェーンストアの導入と限界	9
② 戦後の日本型流通	9
③ 1980年代半ばの日本小売業	10
④ 大手小売業のチェーン化	10
⑤ 日本特有の市場反応	10
3. 小売店の実店舗の必要性について	11
① EC市場の成長	11
② 実店舗数の増加	13
③ 実店舗の役割と進化	14
④ ECと実店舗の共存	14
4. 企業のマーケティング・コンセプトについて	15
① 現代は社会志向の時代	15
5. 第1章のまとめ	16
第2章 地域土着化の最前線を行く、良品計画	
1. 良品計画とはどのような企業か	16
① 小売業界における良品計画の立ち位置	17
② 良品計画の基本的理念・考え方	17
③ 本当に唯一無二なのか?	19
第3章 良品計画が取り組む地域活性化活動	
1. 店舗の「土着化」について	20
① 「土着化」に取り組む戦略的背景を探る	20
② 無印良品の個店経営	21

2. 事例紹介	22
① 新潟県直江津市の事例（地域に役に立つ店舗の取り組み）	23
② つながる市	25
③ 暮らしの編集学校	26
④ 鴨川里山トラスト	26
3. 理想と実態のギャップはあるのか	28
第4章 小売業の未来—小売業における「土着化」の重要性—	
1. オンライン化が加速したからこそ温もりを	29
2. 考察 —教訓・事例から学べるポイントは—	29

# 第1章 小売業の概論

## 1. 小売業という業種について

まずは、日本における小売業全体の概要を詳しく見ていきたい。

### ① 概要

小売業とはそもそもどのような業界なのだろうか。以下、総務省の日本標準産業分類(令和5年[2023年]7月改定)に記された定義を引用したものである<sup>3</sup>。

「1. 小売業とは、主として次の業務を行う事業所をいう。

- (1) 個人用又は家庭用消費のために商品を販売するもの
- (2) 建設業、農林水産業（法人組織）、製造業、運輸業、飲食店、宿泊業、病院、学校、官公庁等の産業用使用者に少量又は少額に商品を販売するもの

また、小売業は、衣食住に関わる幅広い分野の商品を取り扱い、それぞれの業態（特徴的な販売形態）により分類される事業所（いわゆる非専門店であり、例えば、百貨店、コンビニエンスストア、ドラッグストア等と称される。）、また、取り扱っている主な商品により分類される事業所（いわゆる専門店であり、業種としても区分される。）に大別できる。」

辞書的な意味では要するに、最終消費者（いわゆる消費者）に商品を販売する業務を行う業種であるとされている。経済産業省の「業態分類表」で分類されている小売業は、百貨店、総合スーパー、専門スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、その他スーパー、専門店、家電大型専門店、中心店、その他小売店、無店舗販売の11業態であるが、他にもSPA（製造小売業）、インターネット型小売業など商業統計以外にも認識されている小売業は存在している。また商店街やショッピングセンターなどによる業態もある。

同じ業態の企業も、直面する市場環境が異なれば、活動様式が多様化し、同じ企業内でも市場環境変化に適応するために、その活動様式が進化する（岡田 2022）。これまでも新しい業態が生まれてきたように、これからも新しい業態は生まれていくことが予想されるだろう。業態と言う区分は、似たビジネスモデルを持つ企業の集合体であることから、基本的に同業態内に属する企業は競合他社となる。生き残っていくためには、競合他社に先駆する革新的活用が必要である。小売業態の変化は続き、革新的取り組みや環境変化に対応できる

---

<sup>3</sup> 総務省，“日本標準産業分類（令和5年7月告示）”

[https://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/index/seido/sangyo/R05index.htm](https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/R05index.htm), アクセス日 2024/11/11

小売業が今後も存続できるものと考えられる。

## ② 小売業売上高ランキング

小売業界は、消費者に対して商品を販売し、対価を得る仕事であるため、消費者ニーズや市場動向に対応し続けなくてはならない。近年ではテクノロジーの進化やオンラインショッピングの普及、サステナビリティなどが重要視され、従来のビジネスモデルを大きく変えつつある。前述の定義に基づくと、我が国における小売業とは、どのような企業が当てはまるのだろうか。下記の表1に示すのは、2023年度の売上高に基づいた日本の小売業の売上高ランキングである。参考程度に各社の営業利益も示した。トップ30位までにランクインしている企業は以下の通りである。

表1 小売業 売上高ランキング

順位	企業名	売上高(百万円)	営業利益(百万円)
1位	セブン&アイ・ホールディングス	11,471,753	534,248
2位	イオン	9,553,557	250,822
3位	ファーストリテイリング	3,103,836	500,904
4位	パン・パシフィック・インターナショナルHD	2,095,077	140,193
5位	ヤマダホールディングス	1,592,009	41,489
6位	ウエルシアホールディングス	1,217,339	43,231
7位	ローソン	1,087,964	—
8位	ツルハホールディングス	1,027,462	49,205
9位	マツキヨココカラ&カンパニー	1,022,531	75,705
10位	ゼンショーホールディングス	965,778	53,707
11位	コスモス薬品	964,989	31,501
12位	ビックカメラ	922,572	24,388
13位	ニトリホールディングス	895,799	127,725
14位	ライフコーポレーション	809,709	24,118
15位	バローホールディングス	807,795	22,844
16位	フジ	771,123	15,110
17位	ノジマ	761,301	30,560
18位	サンドラッグ	751,777	40,996
19位	スギホールディングス	744,477	36,622

20位	エディオン	721,085	16,929
21位	ケーズホールディングス	718,369	18,724
22位	トライアルホールディングス	717,948	19,161
23位	ユナイテッド・スーパーマーケット HD	690,498	6,907
24位	良品計画	661,677	56,135
25位	エイチ・ツー・オーリテイリング	657,400	26,188
26位	しまむら	635,091	55,308
27位	ヤオコー	595,348	29,328
28位	アークス	591,557	16,831
29位	三越伊勢丹ホールディングス	536,441	54,369
30位	DCM ホールディングス	488,613	28,685

図 3 よりバフェット・コード社のデータを参考に筆者作成”小売業業界 売上高ランキング (企業一覧)”<https://www.buffett-code.com/industries/27>, アクセス日 2024/11/11

## 2. 日本における小売流通の展開

大規模小売業の地域密着について議論していく中で、そもそも、小売業の地域密着型モデルはどのように興ってきたのだろうか。「土着化」と称される現象の変遷を追ううえで、日本特有の小売業態の流通がどのように発足し、議論され展開されてきたのか見ていきたい。なお、以下より満園勇著の「日本流通史 小売業の近現代 (2021)」を参考にしている。

### ① 日本におけるチェーンストア<sup>4</sup>の導入と限界

日本では、戦前期からチェーンストアの導入が始まっていたとされる。日本のチェーンストア第1号と言われているのは、1910年代、パンの製造、販売を行う「マルキ号株式会社」とされているが、戦前の日本において、チェーンストアはそこまで全国的に普及していなかった。多くても「高島屋均一店」の106店で、そのほかはいずれの店も10～50店前後と拡大に限界があった。その大きな理由は、日本の場合趣味嗜好の地域差が大きかったためではないかとされている。江戸時代の幕藩体制より、「藩」を単位とした地域に分割され、藩ごとに趣味嗜好の独自性が高かったと考えられる。また、流通面でも、問屋を中心とした卸売業が多く展開し対応していたため、チェーンストアの特徴である本部が仕入れ機能を集約するという特徴をうまく発揮できなかったとも考えられる。

<sup>4</sup> 多店舗経営を本部主導で効率的に運営するための手法のこと。

## ② 戦後の日本型流通

日本が戦後復興を遂げ、百貨店がその営業を拡大していくなかで、スーパーは第2次百貨店帆の適用を免れ、発展を遂げる。チェーンストア方式への理解を深めていき総合スーパーとして発展していく企業が現れたのだ。しかしながら、総合スーパーは大手メーカーによるチャンネル支配に抵抗し、中小小売商による反発を受けつつも注目を集めていったが、日本型流通に大幅な革命を起こすものではなかった。

また商店街や中小小売業は、大型店が集積全体にもたらす顧客吸引力をうまく利用しつつ、品質やサービス面でうまく差別化を図り、高水準の売上高を実現していた。商店街のもつまちづくり機能も活性化し、そこをコミュニケーションの場や地域文化の担い手として捉え、「まちづくり」へ向かう取り組みにつながっていった。

## ③ 1980年代半ばの日本小売業

日本の小売業は「自営業の世界」から「法人企業の世界」へと転換し、自営業による個人経営の中小店が急速に減少していった。また、パートやアルバイトなどの非正規雇用者に深く依存する形となっていった。モータリゼーションによる乗用車の普及や、郊外住宅地の開発によりロードサイドや郊外のショッピングセンターへ専門量販店の出店が加速し、商店街や総合スーパーなどを構える中心市街地が衰退を余儀なくされることとなった。

そして、コンビニエンスストアを中心に広がったPOSシステムによる情報管理などの通信技術の展開は、大手小売業のチェーンストア方式に柔軟性を与えることにつながった。

## ④ 大手小売業のチェーン化

ダイエーやイトーヨーカドー、マツモトキヨシなどといった大手小売業は、チェーンストアの手法を取り入れて日本国内で拡大した。これらの企業は、規模の経済を活かし、効率的な流通網と物流システムを構築し、店舗間での物流網の効率化により商品在庫の最適化を図っていった。これにより、コストを削減し、価格競争力を高めることができたのである。また、店舗の標準化を進め、ブランドイメージを強化するために一貫したサービスや商品展開を行った。チェーンストアは、商品やサービスを統一化し、一貫したブランド戦略を展開したことにより、消費者は、どの店舗でも同じ品質の商品を期待できるようになり、ブランドの信頼性が高まっていった。

## ⑤ 日本特有の市場適応【地域密着型の戦略】

日本市場では、海外から持ち込まれたチェーンストア理論をそのまま適用するのではなく、地域ごとのニーズや消費者習慣に応じた対応が求められた。例えばアメリカと日本では生活様式が異なるため、標準的なオペレーションを遂行しつつも、日本特有の文化や人間関

係に対応するよう、さらなる柔軟な変化が求められたのである。1980年代に入ると、チェーンストアの標準化が進む一方で、地域ごとの特性や消費者ニーズに応じた対応が求められるようになり、日本の小売業はさらなる多様化とローカリゼーションを進めた。地域特有の商品やサービスの提供、地元産品の取り扱い、地域イベントとの連携など地域ニーズに応える店舗経営が行われた。現代でも、地域限定商品や地元の食材、観光地向けの土産物など、ローカルな特色を前面に出した商品が多くチェーンストアで販売されている。また、消費者層の多様化とともに、都市部の比較的富裕層の消費者向けの店舗と、地方や郊外向けの低価格志向の店舗など、ターゲット市場に応じた戦略が展開された。チェーンストアが普及する一方では、地元密着型の小規模な商店や、地元企業との提携を強化する動きもあり、これにより、地元産品や独自のサービスを提供することが可能となり、チェーンストアでも地域密着の要素が取り入れられるようになったのである。

### 3. 小売店の実店舗の必要性について

次に近年みられる小売業全体の傾向、懸念についてみていきたい。EC (Electric Commerce) サイトの発展に伴い、実店舗の必要性が薄れるという懸念がある。ECとは、日本語で電子商取引を意味し、インターネットを介した商品やサービスの売買を行うウェブサイトのことはECサイトと呼ぶ。インターネット通販はもちろん、旅行や飲食店、エステサロンなどの予約サービスや、音楽配信、動画配信、企業間取引なども、インターネットを介して行われるのであればECに該当する。コロナ禍の巣ごもり消費によるインターネットサービスの需要の高まりが特に顕著な表れと言えるのだが、消費者は、インターネットで注文し、自宅で受け取るといったサイクルが非常に便利かつ簡単であるため普及している。それが普遍化してしまうと実店舗の存在意義が脅かされるという問題が考えられるだろうが、実際には実店舗の役割が変化していると言える。実店舗は依然として生活者にとって重要な役割を果たしており、ECサイトと実店舗は相互に補完し合う形で共存している。ここからは、ECサイトの発展に対するデータと意見を示しながら、実店舗の必要性について議論していきたい。

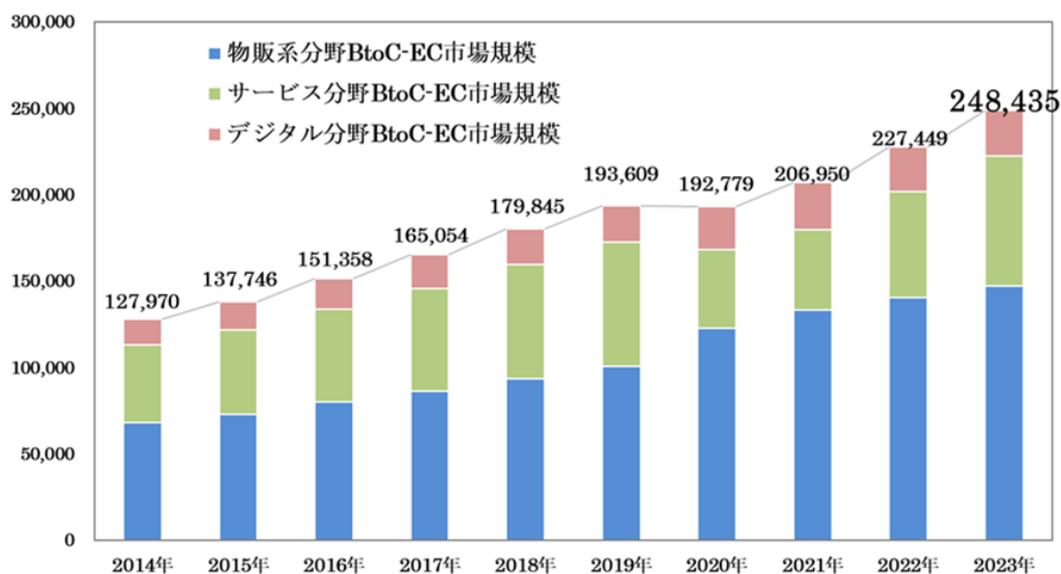
#### ① EC市場の成長

日本のEC市場は年々成長を続けており、経済産業省のデータ（グラフ1）によると、2023年には約24.8兆円規模にまで成長しており、前年の2022年と比較して9.23%増と引き続き拡大している。2020年に若干市場規模が縮小しているが、これは新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響によって、旅行予約サービスやレストラン予約サービスなどの利用が控えられた影響である。反対に、巣ごもり需要によって物販系分野の規模は大きく伸びた。

その後の2021年には物販系分野、サービス分野、デジタル分野すべての分野でEC市場

の拡大がみられ、2022年、2023年にも全体的な成長は続いている。2020年のコロナウイルス感染症のような特別な要因がなければ、今後も拡大が続いていくと考えられる。

グラフ1 B to C -EC 市場規模の経年推移（単位：億円）



（経済産業省のデータより引用“令和5年度電子商取引に関する市場調査の結果をとりまとめました” <https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240925001/20240925001.html> 2024/12/20 アクセス）

表2 物販系分野のBtoC-EC市場規模

分類	2022年		2023年	
	市場規模 (億円) <small>※下段：前年比</small>	EC化率	市場規模 (億円) <small>※下段：前年比</small>	EC化率
① 食品、飲料、酒類	27,505 (9.15%増)	4.16%	29,299 (6.52%増)	4.29%
② 生活家電、AV機器、PC・周辺機器等	25,528 (3.84%増)	42.01%	26,838 (5.13%増)	42.88%
③ 書籍、映像・音楽ソフト	18,222 (4.02%増)	52.16%	18,867 (3.54%増)	53.45%
④ 化粧品、医薬品	9,191 (7.48%増)	8.24%	9,709 (5.64%増)	8.57%
⑤ 生活雑貨、家具、インテリア	23,541 (3.47%増)	29.59%	24,721 (5.01%増)	31.54%
⑥ 衣類・服装雑貨等	25,499 (5.02%増)	21.56%	26,712 (4.76%増)	22.88%
⑦ 自動車、自動二輪車、パーツ等	3,183 (5.55%増)	3.98%	3,223 (1.26%増)	3.64%
⑧ その他	7,327 (5.22%増)	1.89%	7,391 (0.87%増)	1.91%
合計	139,997 (5.37%増)	9.13%	146,760 (4.83%増)	9.38%

(経済産業省のデータより引用)

“令和5年度電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました”  
<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240925001/20240925001.html> 2024/12/20 アクセス)

小売業に関連する「物販系分野」の市場規模の内訳(表2)をみると、「食品、飲料、酒類」(2兆9,299億円)、「生活家電・AV機器・PC・周辺機器等」(2兆6,838億円)、「衣類・服装雑貨等」(2兆6,712億円)、「生活雑貨、家具、インテリア」(2兆4,721億円)の割合が大きく、これらの上位4カテゴリーが2兆円を超過するとともに、物販系分野の73%を占めている。

またEC化率については、「書籍、映像・音楽ソフト」(53.45%)、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」(42.88%)、「生活雑貨、家具、インテリア」(31.54%)において高い値となっている。

## ② 実店舗数の増加

上記のデータからわかるように、ECの発展に伴い消費者行動が変化し、実店舗の必要性が問われる裏付けになっていることは間違いないのだが、意外なことに、大手チェーンスト

アでは日本国内外で出店を加速している企業が多い現状があるのだ。例えば、大手コンビニエンスストアのセブンイレブンは、ここ 10 年で着実に店舗数を増加させており、国内の店舗数は 2024 年時点で約 2 万 5000 店舗を超えている。ユニクロ（ファーストリテイリング）は、日本国内では店舗数が一定の規模に達しており、国内店舗数はほぼ横ばいの状態であるが、海外市場に注力して拡大を進めている。イオンは、2013 年に約 1,500 店舗、2018 年には約 1,800 店舗、2023 年には約 2,000 店舗以上（イオンモールとイオンスタイル含む）とイオンモールの拡大を中心に店舗数を増加させてきた。特に大型商業施設のイオンモールの店舗数は増加し、都市部や地方都市に広がっている。ダイソーは、2013 年に約 2,500 店舗、2018 年には約 3,000 店舗、2023 年には約 3,500 店舗以上と増加し、特に日本国内外において急速に店舗数を拡大している。無印良品（良品計画）は、2013 年に約 400 店舗、2018 年には約 450 店舗、2023 年には約 550 店舗（国内）と、国内店舗数は徐々に増加しており、世界的にも成長を続けている。

このように、EC 市場が拡大する中でも、実店舗が完全に不要になったわけではなく、むしろ増加傾向にある実態がある。EC サイトはオンラインでの利便性や価格競争力を提供する一方で、実店舗は依然として重要な役割を担っているのだ。

### ③ 実店舗の役割と進化

実店舗は、商品を実際に目で見て、手に取って確認できる利点がある。衣服、食品、ソファ、ハイブランドの高級商品など、消費者はオンラインで得られない触覚的な情報や、試着・試食といった体験を通じて、商品の質やデザインを確認することができる。また単なる商品販売の場ではなく、体験を提供する場へと進化している。例えば、Apple や無印良品などは、実店舗で顧客が製品を試すだけでなく、実際に体験できるワークショップやイベントを開催している。

またオフラインとオンラインの利点を相互的に使い分けたオムニチャネル戦略もある。EC サイトの利便性を補完する役割を果たし、消費者はオンラインで気になる商品を調べ、実店舗で受け取る、あるいは実店舗で試した後にオンラインで購入する、といったサービスが定着しつつある。オンラインで注文し、実店舗で受け取る店舗受取型サービスが広まったことより、スムーズな買い物が可能になっただけでなく、消費者は実店舗で商品を手に取り、実際に確認した上で購入することが可能となる。

また、実店舗は、地域密着型のビジネスモデルにおいて強みを持っている。特に地域の商品やイベントを販売、提供することができ、地域コミュニティとのつながりを大切にする企業は、実店舗での存在感を活かすことができる。地域コミュニティの繋がりが深い地方においては、生活者の憩いの場として対話や気晴らしをするために利用され、結びつきを強める役割を担っていると言えるだろう。

### ④ EC と実店舗の共存

このように、実店舗が全く不要になるという考えは現実的ではないと考えており、ECと実店舗はそれぞれの強みを活かしながら共存していると言える。ECサイトはオンラインでの利便性や価格競争力を提供する一方、実店舗は体験型サービスや地域密着型の要素を提供し、実際に足を運んでショッピングを楽しむことで、コミュニティの構築や自宅などの密閉空間からの解放による気晴らしや精神的充足にも繋がる。また、オムニチャネル戦略の進展により、消費者は実店舗とECサイトをうまく使い分け、より便利なショッピング体験を享受している。もちろん、時代の流れやECサイトの発展により、実店舗の役割は変化してきたが、実店舗の必要性が完全に消えることはなく、むしろ新たな役割を担っている。したがって、実店舗とECの統合や相互補完が進む中で、両者は共存し、進化を遂げることが予想される。

#### 4. 企業のマーケティング・コンセプトについて

このように時代の変化によって、社会からの要望、消費者のニーズも絶えず変化していることから、企業のマーケティング活動もそれに対応すべく変化させていかなければならない。ここからはマーケティングが誕生したアメリカにおける生産段階をもとに、経済的推移を背景として、マーケティング・コンセプトの変遷を追っていきたい。

そもそもマーケティング・コンセプトとは、マーケティングの概念を意味する。言い換えれば、時代を反映したマーケティングのトレンドともいえる。マーケティング・コンセプトは①生産志向→②製品志向→③販売志向→④顧客志向→⑤社会志向と、時代と共に変遷してきた。消費者のライフスタイルの変化、市場の成熟化などによる企業間競争の激化に加え、ソーシャルメディアなどの新しい技術の進展、SDGsなどに代表される、消費者のエコロジーに対する意識の高まり、グローバル化など企業活動が進歩するスピードは加速し複雑化してきている。「永続する (Going concern)」ためにも、市場における顧客獲得及び維持活動である。マーケティング活動は、今後の不透明の時代を生きていく企業活動の要になる(岡田 2022)。

##### ① 現代は社会志向の時代

企業利益の追求と同時に、消費者利益を含む社会的利益の追求もマーケティングに求め、企業の社会的責任(CSR)も追及されるようになった。企業と社会の関わり合いを重視する、ソーシャルマーケティングである。ソーシャルマーケティングは、マーケティングが需要の創造および市場獲得のための技法であることを踏まえながら、これらの概念を学校や図書館、政党などのNPO/NGOの活動にも適用可能であるとする考え方が一つある。

もう一つはCSRの追求である。マーケティング活動の中心は顧客を想定し展開されるものであるが、その製品やサービスによって影響を受ける社会との関係を重視するマーケティングである。つまり利潤追求だけでなく、大きくCSRを課し、社会的価値追求の考え方を

導入していこうという考え方である（岡田 2022）。

また、岡田によると、今後社会志向の時代において重要となる課題は、持続可能な開発目標（SDGs）であるという。確かに、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載されたことで、日本のみならず地球規模で持続可能についての意識が飛躍的に高まり、マーケティングにも大きな影響を及ぼしていると言える。既存のマーケティング活動の中からSGDsと重なる点を見出し、実際の活動に反映させることが、現代の企業にとっては重要なことではないだろうか。

このように、企業の本質は、持続性に置かれることと、その時代により変化するように求められていることが分かる。企業はそれに対応するように、マーケティング活動を変化させている。今日においては、SDGsの観点のもとで法令を遵守し、顧客、取引先、株主、従業員、地域社会、地球環境等の企業を取り巻くステークホルダーに対して責任あるマーケティング活動が求められている。

## 5. 第1章のまとめ

この章では、小売業の概論から、チェーンストアがどのように生まれ、日本に適応してきたのか（標準化）、また日本特有の環境に適合した地元密着型の経営による「土着化」の要素が取り入れられてきていること（脱標準化）を説明した。また近年、特にコロナ禍に代表されるECの急激な発展、普遍化による実店舗の必要性の議論については、実店舗の必要性が完全に消えることはなく、両者は共存しながら長所を補完しあう形で進化を遂げることが予想されることを述べた。また、時代の変化に伴い企業のマーケティング活動にも変化が起きており、現代の企業ではCSRの追求やSDGsの実践は、企業が発展、持続していく上で特に重要な項目となっていることを述べた。

小売業の持続、発展には社会課題を解決する取り組み、特に地域密着型のビジネスモデルの構築、つまり「土着化」が大きな要素であることを示した。これらを踏まえて次章からは、より具体的な例として、株式会社良品計画の「土着化」の事例を取り上げたうえで、小売業全体として適応化できるのか考察していきたい。

## 第2章 地域土着化の最前線を行く、良品計画

### 1. 良品計画とはどのような企業か

小売業の地域活性化に重要性を議論する上で、「無印良品」の事業内容の紹介は欠かせない。無印良品と聞けばどのような企業なのか大方想像がつくであろうが、株式会社良品計画は「無印良品」を手掛ける製造小売業に当てはまる企業で、「衣食住」全ジャンルにおいて

幅広く商品を開発、展開している。元々の発端は1980年12月に西友ストア（現：合同会社西友）のプライベートブランドである「無印良品」が誕生したことがきっかけでスタートし、1989年に株式会社良品計画が設立された。翌年1990年に株式会社西友から「無印良品」の営業権を譲受して独立し、2024年8月末現在は国内に655店舗、海外に709店舗、計1,364店舗を構える製造小売業として世界に名を馳せている。主な事業内容としては、「無印良品」を中心とした専門店事業の運営／商品企画／開発／製造／卸しおよび販売を中心に行っているが、店舗運営以外にも多角化しており、建築・空間設計、宿泊、ヘルスケア、防災事業なども行っている<sup>5</sup>。

#### ① 小売業界における良品計画の立ち位置

次に、良品計画が小売業全体でどのような立ち位置にいるのか明らかにしていきたい。先ほども示したように小売業の定義は曖昧化しており、近年の傾向では百貨店や総合スーパーに代表されるような大規模小売方式が出現し、小売と卸売の区分を商品取扱量の大小に求める古典的な定義方法は、かならずしも正しいとはいえなくなっていることや、生き残りをかけて他業種からの参入など絶えず環境変化が起きている（岡田 2022）。したがって業界全体の立ち位置を明確にすることは難しいのだが、一般的に小売業とされている企業を中心に良品計画がどのような特長・特性を持つのかを踏まえながら明らかにしていきたい。まず、売り上げの側面からは、2023年度時点で業界24位に位置付けており<sup>6</sup>、営業利益は順位の近いほかの企業と比較しても高いことがわかる。次に取扱商品に関してみていく。良品計画は「無印良品」の企画開発から、商品調達、流通・販売までを行う製造小売業であり、衣服、食品、生活雑貨といった衣食住全てにかかわる商品を取り扱っている。他にもカフェの運営やイデア家具店の展開、キャンプ場の運営なども行っている。したがって、製造小売業であるという点ではファーストリテイリングやニトリなどが同業他社となり、取扱商品に関するライバル社の視点で見れば、衣料品部門ではファーストリテイリングやしまむら、生活雑貨や家具部門ではニトリやイケア、食品部門ではイオンやライフなどの大手スーパーマーケットチェーンがライバル企業として挙げられるだろう。衣服や家具など、その部門に特化した企業がライバルとして名を連ねているため、「各ジャンルにおける消費者が想起する企業 No.1」というのは少し難しいのかもしれないが、衣食住の全ジャンルを自社で開発、製造、販売している点と、店舗一つで生活が完結するという点ではほかの小売業にはない唯一無二性を持ち、非常に優れた長所であると言えるだろう。

#### ② 良品計画の基本的理念・考え方

---

<sup>5</sup> 株式会社良品計画 HP, 企業情報, <https://www.ryohin-keikaku.jp/corporate/>, 2024/12/20 アクセス

<sup>6</sup> 本稿8ページの表より、パフェットコード社のデータを参照

次に、本稿でなぜ良品計画を取り上げたのかに大きく関わることになった理念・根本的考え方についてみていきたい。ここからは、株式会社良品計画のホームページから参照する<sup>7</sup>。会社の意思決定時の大元となる良品計画の理念は、「『人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会』を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて『感じ良い暮らしと社会』の実現に貢献する。」である。「感じ良い暮らしと社会」とは具体的にどのようなことだろうか。少々表現が抽象的であるので、紐解いていきたい。良品計画の前会長である金井政明は、「『豊か』とは言わず、『感じ良い』と言おう。/豊かというと、精神的なものよりも物質的なものに重きが置かれているような気がしますし、良い、でもまだ物質的で、便利や快適であることが中心のような気がします。」と述べており、「『感じ良い暮らしと社会』とは、全国津々浦々でそれぞれの地域が活性化し、そこに住む人々が互いに協力し合い、助け合い、その地域に誇りを持ち、みんなが自分らしく生き生きと暮らすことができる社会です」と記されている。このようなことから「豊かな」や「良い」ではなく「感じ良い」という言葉が用いられているのである（良品計画 2018）。

加えて2021年7月には、2030年までのビジョンを描いた中期経営計画を公表し、「二つの使命」を掲げ現在事業展開を行っている。一つ目の使命は、「日常生活の基本商品群を誠実な品質と倫理的な視点から開発し、使うことで社会を良くする商品を、手に取りやすい価格で提供する。」であり、二つ目の使命は、「店舗は各地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域の皆さまと課題や価値観を共有し、共に地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する。」である。良品計画が地域活性化に取り組む背景には、役に立つという根本方針と、感じ良い暮らしと社会に実現という企業理念、そしてこの第二の使命にある。個々の店舗運営を通じて、生活者の日常生活の基本を担うとともに、地域社会と共生し課題解決や町づくりに貢献していくという方針が公式的に策定されており、すべての考え方の基本となっているのだ。この中期経営計画では、「社会や人の役に立つ」という良品計画の根本方針のもと、社員および事業関係者一人一人が、社会全体や地球でいま起きている課題に敏感に呼応し、提供するすべての商品、サービス、活動の全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷低減や個人の尊重に努めていきたいという旨の内容が記されている。金井（良品計画 2018）は、「企業の目的はその大戦略を遂行することであり、その結果が売り上げや利益と言うのが当たり前のことです。私たちが『役に立つ』を大戦略として位置付けたのは、結果であることが当たり前のはずの売上や利益が、目的になってしまっている社会や会社が多数だと感じているからです。こうした思想を共有できている企業や組織が『役に立つ』と言う大戦略を掲げたとき、社員一人ひとりの思考が変わります。思想と大戦略を共有された組織は、ハードをチェーンオペレーション化するのではなく、ソフトをチェーンオペレー

---

<sup>7</sup> 株式会社良品計画 HP, 企業情報, <https://www.ryohin-keikaku.jp/corporate/philosophy/>, アクセス日 2024/12/20)

ション化できる自立型の組織に変わっていくのです。」と述べている。このことからわかるように、利益はあくまでも役に立つことを行った結果に過ぎない、利益が目的になってはいけないという思想を社員一人ひとりに浸透させるべきだという姿勢が垣間見える。

### ③ 本当に唯一無二なのか？

日本における地域社会は、少子高齢化や過疎化など深刻な問題を抱えており、高度経済成長後、地域産業の衰退や行政の資金難など多くの課題が浮き彫りとなっている。地域文化という視点からは地場産業の継続や地域資源を活用したコミュニティの活性化の重要性が高まっているが、日本社会における生産人口の急速な減少や、若者の都市部への移動など、地域社会における共通した課題が挙げられる中で、生活者と密接に関わる小売業がどのような動きを見せるかが解決の糸口となるだろう。

そんな中、大規模小売企業のイオンも地域貢献しようという姿勢がある。イオンの企業理念は、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」である。地域に特有の産品を発展させ、地域の人々の豊かな暮らしを促進し、地域やコミュニティの繁栄に能動的に貢献していきたいと明記されており、地域密着を掲げている。例えば、イオンは、2022年4月に開業した「イオンタウン旭（千葉県）」の2階に市が作った公共施設の指定管理者として、単なる受託運営にとどまらずに市民の自己実現を手助けし、地域の活力作りを進めている。官民連携により、多世代交流施設「おひさまテラス」を設立し、コワーキングスペース、音楽やダンス、キッチン用のスタジオ、工作ルーム、子供の遊び場、預かり保育所、地元食材を使うカフェなどが揃っている。このほかに地域の経済を活気づける起業や創業など「なりわい」おこしの支援事業も行っている。イオンタウン旭は地域社会に貢献するとともに、来街者を増やし、地域社会との共存共栄の例となっている。

地域密着を掲げるチェーンストアの中でも、地域への「土着化」、すなわち個店経営による地域密着型の事業モデルの確立<sup>8</sup>を使命に掲げる良品計画のように、日本を代表する大規模小売業で土着化に勤しむ企業は少ない。ほとんどの小売企業は、「消費者に対する役割」を果たすことに関心が強く、「地域社会に焦点を当てた」取り組みには消極的な事が多かったため、無印良品の経営は、小売業としては非常に珍しいのだ。自ら積極的に地域の問題に自社が巻き込まれる形で、その問題解決に貢献しようという小売企業は存在していなかったのだ。

住谷（2023）によれば、イオンは、地域で生き残るための戦略として、地域密着型経営に転じたという。狙いは地域のニーズに対応した品揃え・サービスの提供を、スピード感を持って各店が対応する事である。しかし、本部の権限が強すぎていたため、地域や店舗に権限移譲したが、これもまた道半ばで地域密着型経営として成功しているとはいえない現状であ

---

<sup>8</sup> 住谷宏、「無印良品の土着化 The Localization of MUJI」, 2023, アクセス日 2024/11/18)

る。

一方、無印良品は感じ良い社会の実現に貢献するために、地域のコミュニティセンターとなり、さらには地域課題に取り組むために個店経営になろうとしているのではないかと考えられる。地域課題に取り組む活動は、地域に貢献するだけでなく、社員のモラル向上や人として成長させることにも繋がるといった考えなのだろう

### 第3章 良品計画が取り組む地域活性化活動

#### 1. 店舗の地域への「土着化」について

良品計画は、2030年までに「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」の実現を目標に掲げている。二つの達成に向けて、地域住民や行政と交流・連携をしながら生活圏への出店を推進し、地域密着型の事業モデルを確立するために2021年の9月から国内10地域に地域事業部を設置している。

「土着化」という言葉は良品計画の社内用語である。2012年に当時の社長だった金井政明が称した言葉らしいが、当時は海外で現地の人が無印良品のコンセプトを十分に理解したうえで、製品開発し、マネジメントもするのが土着化という意味だったようだ（住谷2023）。地元の産業やクリエイターとのコラボレーションを通して、顧客に地元のことを知ってもらおうきっかけを作り＝地域貢献を進める<sup>9</sup>と紹介し、「土着化とは、無印良品の店舗を通じてお客に地元のことをもっと知ってもらうための施策だ。地域に貢献したいという狙いもある。具体的には、地元のクリエイターとお客を結ぶイベントなどを企画する」<sup>10</sup>と土着化の意味を説明した。そして、この2015年に良品計画は、「ソーシャルグッド事業部」という部署を設置した。これは後々、土着化を推進する部署だと説明されている。この頃から、国内事業で現在の意味で土着化という概念が使われだしたと考えられる（住谷 2023）。

#### ① 「土着化」に取り組む戦略的背景を探る

なぜ、良品計画は地域活性化、「土着化」にこだわるのだろうか。良品計画執行役員で、当時の千葉・会津事業部長である生明によれば、「地域にはそれぞれの文化や独自性があり、一つとして同じ場所ではなく、均一的なオペレーション、品揃え、店舗では必ずしも対応できないため、それぞれの土地に即した価値提供が必要になることが土着化の一つの意味合

---

<sup>9</sup> 日経デザイン「無印良品 イオンモール岡山」『NIKKEI DESIGN』4月号、65ページ、2015

<sup>10</sup> 日経デザイン「進化を続ける無印良品のVMD」『NIKKEI DESIGN』4月号、58ページ、2015

いとして挙げられる。」という<sup>11</sup>。また「これまでグローバルなサプライチェーンを通じてコストを抑えた形で商品を調達し、販売してきたが、人口減少が進み産業構造も大きく変化している地域に対して、ポジティブな経済的インパクトは、そこまで大きくなかった。そのため、店舗がその地域で存続するためにも、今後はより積極的に地域の経済循環に貢献する必要がある。このような考えから、良品計画が企画から関わり、その地域で生み出し、販売するような取り組みに力を入れ始めている。」と述べており、自社が地域経済に積極的に貢献していこうという考えがみられる。確かに、第一次産業者の人口が減少し続け、後継者不足に陥っている中で、地域産業が危ぶまれていることに危機を覚え、そこに良品計画という影響力のある有名企業が参入するというのは地元住民にとって非常に心強いことだろう。

しかし、コスト面において、ローカルなサプライチェーンはグローバルと比べてもかなりのコストアップにつながるのではないだろうか。やはり、生明氏も懸念している点であるようで、「地域の生産者に軽トラックで納品してもらったり、逆に会社側が軽トラックで回収しに行ったりしているが、拠点の物流センターを使う場合と比べて、少量多品種の物流では一品あたりの調達コストは上がる。一方で、卸売業者や農協などの団体を介していない分、安く調達できるという面もあるが、確固たる物流網を築いているわけではなく、その場その場で工夫しながらやっているのが現状である。」と述べており、まだまだ改善の余地はありそうだ。

また生明氏は、「土着化」にこだわる理由を次のように述べている。

「もちろん、これからもグローバルのサプライチェーンを活用していくが、その一方で、今後はローカル調達もポートフォリオに含めて考えないと、ビジネスとして立ちいかなくなる。これまで様々な外部の方と協力しながら取り組んできた。とはいえ、『土着化』を進める上で、地域の様々なステークホルダーとの連携を今よりもっと“立体的”に行うことが必要、必須になる」。やはりビジネスの観点からは、ローカルとグローバルを相互に使い分けながら、現状よりもさらに進化したサプライチェーンの構築が必要であるという課題が垣間見える。

## ② 無印良品の個店経営

無印良品をはじめ、イオンやカスミなど、日本の小売チェーンストアが地域密着経営に転換することが増えてきている。無印良品も中期経営計画において個店経営を基本とした「土着化」を推進していくとしている。それは他のチェーンストアとどう違うのだろうか。

無印良品は、「土着化」を掲げて、画一的なチェーンオペレーションの経営から、個店経

---

<sup>11</sup> ビズジン、「良品計画が推進する「地域への土着化」——ローカルとグローバルでの経済成長が矛盾しない理由」, <https://bizzone.jp/article/detail/7382> アクセス日 2024/11/11)

営に変えようとしている。良品計画という会社が目指すべき方向について、金井前会長は「かねて掲げてきた『感じよい暮らしと社会』へ向けて、小売業の枠を超えて地域に貢献する事業を続けていきます。我々は『土着化』と言っていますが、地域に根ざした個店経営を進めます。それを足し集めた結果として世界水準の高収益企業になりたいのです」と述べており、「そのためにはチェーンオペレーションをするための『店長』ではなく、地域に一体になって巻き込まれていくような『コミュニティマネージャー』にしていけないといけません。将来は『店長』という名称もやめようと思っています」<sup>12</sup>と非常に強い地域との結びつきを目指していることがわかる。

そもそも無印良品が地域性を強く打ち出しているのは、「従来の均質化した都心型のライフスタイルに居心地の悪さを感じている人が増えているのではないか」<sup>13</sup>（日経流通新聞2021）という課題感が発端だという。そのため、均質化、統一化に対するアンチテーゼとして、地域ごとの多様なライフスタイルへと目が向いているのかもしれない。金井前会長は、「これからはチェーンも『個店経営』が必要だと思っています。店舗にはもちろん当社の商品が並び、オペレーションのシステムもしっかりつくります。でも、それ以外の2~3割の商品は、各地域で開発をする。野菜だったり、魚介類、せんべいだったりする」<sup>14</sup>（日経トッパーリーダー、2021、27 ページ）と述べている。

個店経営への考え方は、地域での企業間競争という意味ではなさそうだ。無印良品の店舗は、感じ良い社会の実現に貢献するために地域のコミュニティセンターになり、さらには地域課題に取り組むために個店経営になろうとしているのではないかと考えられる。地域課題に取り組む活動は、地域に貢献するだけでなく、社員一人ひとりを成長させるという考え方のようである。無印良品は、今までの大手小売業の事例にはない新たな挑戦をしているとも考えられる。

## 2. 事例紹介

ここからは、「土着化」掲げた良品計画が、実際に「土着化」を進めるにあたってどのような取り組みをしているのか、店舗としての活動から地域事業部主体の活動まで、いくつか事例を紹介したい。

---

<sup>12</sup> 日経流通新聞、「新潟・上越に最大店舗、地域に生きる無印の反骨魂、巨大リアル書店、トラック移動販売（未来店舗）」、2020/8/16、（アクセス日 2025/1/10）

<sup>13</sup> 日経流通新聞、「『土着化』を掲げ住民の中へ、草の根イベント、社員体当たり。」、2021/10/13、（アクセス日 2025/1/10）

<sup>14</sup> 日経トッパーリーダー、「良品計画・金井政明会長に聞く」『日経トッパーリーダー』1月号,2021

① 新潟県直江津市の事例（地域の役に立つ店舗の取り組み）

写真 1 無印良品直江津の3周年イベントの様子



【出典】無印良品 HP <https://www.ryohin-keikaku.jp/topics/035284.html>

写真 2 なおえつ良品市場



【出典】無印良品 HP [無印良品 | 直江津](#)

写真 3 なおえつ良品食堂



【出典】無印良品 HP [無印良品 | 直江津](#)

2020年7月20日に新潟県直江津市にオープンした「無印良品 直江津」は、全国の店舗の中でも早くから地域での活動を積極的に進めてきた店舗である。地域の"くらしの真ん中になる"ことをテーマに、上越地域の良いものや楽しみ方を紹介し、魅力を広めることに加え、暮らしに役立つ新しいコンテンツやサービスを盛り込んだ店舗というのが特徴である。新型コロナウイルスへの対策として大規模な販促を控えたにも関わらず、オープン初日には多くの客が訪れた。

世界最大級の広さを誇る店内には、地元農産品や特産物を販売する「なおえつ良品市場（写真2）」や、カレーやラーメン、定食、スイーツなど、世代を問わず楽しんでいただけるラインナップを揃えた「なおえつ良品食堂（写真3）」を展開している。さらに、様々な本との出会いを楽しみ、ゆったりとくつろぐことができる「BOOKS & CAFÉ」のコーナーは、無印良品の店内へスターバックスが初出店し MUJI BOOKS と隣接する形で構成されている。同じく「カルディコーヒーファーム」「久世福商店」も無印良品に初出店し、食の多彩さ、楽しさを伝える一翼を担っている。

また、学生が自習できる場所が少ないという情報から、「Open MUJI」と呼ばれるフリースペースを設立し、イベントを開催する週末以外は、自習や休憩をできる無料スペースとして開放している。そして2021年8月から、良品計画としては初となる健康領域での取り組みである、気軽に健やかな暮らしを支える「まちの保健室」の展開をスタートした。一般用医薬品を取り扱う調剤薬局を併設し、プロ仕様の医療機器を使った身体測定や健康相談ができる。

2023年7月にはオープン3周年を記念するイベントを開催し、新潟の30市町村が参画するイベントや、全国各地域の土地・食・人の魅力が詰まったさまざまな企画を開催した（写真1）。

また、ショッピングモールのオーナーである頸城（くびき）自動車株式会社と連携した「移動販売バス」で、無印良品の商品を店舗の無い中山間地域を中心に移動販売を行っている。移動販売は、買い物への課題解決だけでなく、結果的に、移動販売バスを待つ時間が住民の方々同士の貴重な交流の場になり、助け合えるような関係性を改めて創る場にもなっているという。移動販売をきっかけに、住民の方々とは話し、困りごとを伺うことで、地域の課題解決の一助を担っているのだ。

直江津店の店長は、「無印良品が気軽に健やかな暮らしを支えるサービスを提供することで、より地域で役に立つようになれると考え始まった取り組みであり、まちの保健室で行なっている体操講座などが、ご年配の方々が無印良品のフロアに足を運ぶきっかけとなり、幅広い世代のお客さまが訪れやすい環境が店舗としては整いつつあります。でも、地域に暮らす誰もから信頼され、自然と足を運んでしまうような場所となるためには、行方べきことがまだまだあると考えています」と述べており、商品を提供するだけでなく、店舗そのものを暮らしの役に立つ場所にし、地域における生活環境を向上させることを目標としていることがわかる。これからも暮らしの中心を担う役割を全うするべく、地域のニーズに合わせた

様々な取り組みが期待されるとともに、直江津店の成功事例をもとに全国で地域の「くらしの真ん中になる」店舗が増えていくことで、地域課題の解決に少しでも貢献し小売という形で生活者に幸せを届けることができるのではないだろうか。

## ② つながる市

地域密着のイベントとして象徴的なのが、「つながる市」である。無印良品は、店舗を軸に、地域の方々との交流やつながりを深め、マチとヒトとモノをつなぐ役割を担うべく、いくつかの店舗で地元農家や、伝統産業の事業者、その地域で店舗を営む人などに集まってもらうマルシェ形式のイベントを開催している。無印良品の全国の店舗では、その地域の生産者らが集う「[つながる市](#)」を定期的で開催することで、社会的なコミュニティネットワークを構築している。これは本部から指示があるものではなく、店舗ごとに土着化のために必要なことを考え、店長を中心に自発的、自律的に推進しているものである。

堺北花田や京都山科（京都市）では、物販だけでなく、店舗スタッフによる産地取材レポートの公開、写真展なども組み合わせて、「地域にあるストーリーを発掘・共有していく」（松枝氏）。17年10月に無印良品 有楽町（18年12月閉店）でスタートしたつながる市は、各地域でそれぞれの形で季節ごとに自主的に開催されるようになった。

写真 4 無印良品直江津のつながる市の様子



【出典】無印良品直江津店舗ブログ [【直江津】 つながる市開催中 | 無印良品](#)

### ③ 暮らしの編集学校

良品計画は創業当初から見過ごしたり捨ててしまったりするものを見直し、商品化してきた。“編集”による資源の徹底利用は得意にしてきたこととも言える<sup>15</sup>。加えて近年は、各地域の企業や自治体の方などを交えて行う「暮らしの編集学校」を各地で開催している。多様なメンバーが小グループに分かれて、地域資源を活かすために無印良品に何ができるかを考える。フィールドワークも行い、地元自治体の首長に提案もする。

衰退した酒田市の中心市街地を盛り上げるべく開設したポップアップストア、酒田市の過疎地域の課題解決を目指した移動販売などは、その成果だと生明氏は考えている。直江津市に世界最大級の無印良品の店舗がオープンし、地域の皆さまのお声が聞けたことも、この「暮らしの編集学校」がきっかけである。

#### 写真 5 「暮らしの編集学校」の様子



【出典】株式会社良品計画 HP , [東武動物公園プロジェクトの推進をテーマにした「暮らしの編集学校」の全研修が終了しました | MUJI NEWS | 株式会社良品計画](#)

### ④ 里山保全活動 「鴨川里山トラスト」

千葉事業部では主な取り組みとして、2014 年から鴨川市内釜沼北集落において、棚田保全ならびに里山コミュニティの活性化を目指す「鴨川里山トラスト」活動をスタートした。

2013 年 2 月に、高齢化と後継者不足により継続が困難であるという地元事業者からのメールをきっかけに始まった「鴨川里山トラスト」は、東京都近郊に住む無印良品の利用者にネットを通じて参加を募り、田植えや草取り、稲刈り、収穫祭、しめ縄づくりなどを行っている（写真 6）。金井によると、「小さいお子さんをお連れになる家族の参加も多く、普段は子供の声がしない静かな里山には虫やカエルを見つけた子供たちの『キャー、つかまえたーっ』といった甲高い騒ぎ声が響きます。都会から参加される方々も、この日を楽しみに受け入れの準備をしてくれた。地元の集落のおじいちゃん、おばあちゃんもみんなが笑顔です。（良品計画 2018）」と綴っており、無印良品の力が人と人とを繋げ、そこから広がる活動が互いに相乗効果を発揮し地域活性化の一翼を担っていることがわかる。

---

<sup>15</sup> ビズジーン、「良品計画が推進する「地域への土着化」——ローカルとグローバルでの経済成長が矛盾しない理由」、<https://bizjine.jp/article/detail/7382> アクセス日 2024/11/11)

写真 6 鴨川里山トラストで行われた田植えの農業体験の様子



【出典】みんなみの里店舗ブログ【無印

[良品 みんなみの里】みんなみの里・農業体験 | 無印良品](#)

2017年4月には鴨川市と「地域活性化に関する協定」を締結し、2018年3月には千葉県鴨川市が設置する総合交流ターミナル「みんなみの里」の指定管理者として受託、それ以降地域と連携しながら「里の MUJI みんなみの里<sup>16</sup>」として運営している。無印良品、Café & Meal MUJI、農産物・物産品の販売所、開発工房を展開している（写真7，8）。

また、鴨川産長狭米（飯用米）を活用した「日本酒」「安房鴨川 里山 JIN」や、鴨川の新たな価値あるお米としてバスマティ米とうち米の特徴を持つ「プリンセスサリー」の生産など、地域の生産者と協業した地域産品の開発にも取り組んでいる。みんなみの里では、例えば、地域独自の商品として地元鴨川の棚田で取れたコシヒカリから作った日本酒がある。コシヒカリは一般には酒米というより飯米として消費されているが、付加価値を高めるために地元の酒蔵に醸造を委託し、販売している。また、地元の生産者が作った野菜や加工食品を「道の駅」と同様の仕組みで委託販売し、一定の手数料を受領している。季節で変動するが、取扱商品のうち25%前後は地域調達商品であるという<sup>17</sup>。

---

<sup>16</sup> （千葉県鴨川市）無印良品、Café&Meal MUJI、農産物・物産品の販売所、開発工房からなる総合交流ターミナル

<sup>17</sup> ビズジン、「良品計画が推進する「地域への土着化」——ローカルとグローバルでの経済成長が矛盾しない理由」、<https://bizzone.jp/article/detail/7382> アクセス日 2024/11/11)

写真 7 里の MUJI みんなみの里の外観



写真 8 内観



【出典】株式会社シマスタジオ HP「[鴨川市総合交流ターミナルの指定管理者に「里の MUJI みんなみの里」](#) | [株式会社シマスタジオ](#)

### 3. 理想と実態のギャップはあるのか

このように良品計画が行う「土着化」活動を紹介してきたが、公式ウェブサイトや書籍からもわかるように、企業全体が「役に立つ」という大戦略を理解、共感し、業務を全うしていると言えるだろう。しかし、良品計画も一営利企業であるため商売の側面は非常に重要であり、企業の存続にもかかわってくる。現に第一の使命として小売業として商品を売ることに對しての使命は掲げられているため、もちろん利益を重視していない、というわけではないが、やはり理念の根底には社会の課題や人々が困っていることに對して良品計画が積極的に関わっていくという姿勢が存在しているため、このようなことができるのであろう。その根拠として、2000年当時の社長であり、風土改革と仕組化を掲げていた松井忠三は、「風通しの良い会社を作ることと、そうしないと早晩、また2000年と同じ危機が迫ってきます。」と述べており、良品計画は社内の風通しのよさを重要視し、「現場を主役に」を心がけている（良品計画 2018, 171, 228 ページ）。また、筆者自身もスタッフとして無印良品で勤めていた経験があり、社員を中心として店舗が地域のコミュニティセンターとしての役割をもつという使命を朝礼などで共有されることが多々あった。このように、あくまでも現場つまり店舗が主役であるという考え方により、会社のもつ根本的理念をしっかりと現場に落とし込むことを徹底しているのである。よって、理想と実態のギャップは限りなくゼロに近いと言えるのではないだろうか。

## 第4章 小売業の未来 ―小売業における「土着化」の重要性―

### 1. オンライン化が加速したからこそ温もりを

小売を取り巻く環境は急速に変化している。かつては、消費者は毎日の食料品は近所のスーパーマーケットで買い、ファッションや高級品といった非日常的な買い物は百貨店でしていた。しかし、デジタル化が急速に進む現代において、実店舗とオンラインを繋ぐオムニチャネル化の進展や、インターネット通販などといったECの普遍化によって日に日に生活の利便性が高まっていくと、対面での人と人との結びつきが弱まっていくことはごく当たり前のことだ。金井は、コロナ下でネット通販が大きく伸びた中、実店舗の意義を「人同士が対面することでリアル店舗には人のぬくもりがあります。『お互いさま、お疲れさま』と言い合える世界です。人間はローカルを形成する生き物。ローカルの中で自分の存在意義を見つけながら生きています」と語っている<sup>18</sup>。人間である以上、人と会う機会が減少すると、次に会った時の喜びが大きくなるように、店舗に足を運ぶことでしか得られない温もりがあるはずである。

### 2. 考察 ―教訓・事例から学べるポイントは―

本稿は、小売業が地域密着型の事業モデル、つまり「土着化」を展開する良品計画の信念や実態を紐解きながら、「土着化」の意義について考え、今も変化する日本の将来をイメージしながら、小売業だからこそできる「土着化」の重要性と、小売業の未来について論じてきた。

良品計画は、企業の創業以来の変わらぬ「役に立つ」という公益的な考え方と、得意とする衣食住を扱う幅広い分野を生かし、これから求められるローカルとグローバルの両立的な視点からビジネスを進めている。また、商いを通して顧客の役に立つことをするのが当たり前だという考えが、風土として深く広く根付いており、もし来店した顧客が必要としているものが無印良品になれば、他社の商品を提案したりもするなど、スタッフの全員が顧客のために行動できるような風土づくりを行っている。また、日本各地、そして世界に出店することで、グローバルなサプライチェーンでコストを削減しながら利益を生み出しつつも、社会課題解決に向けた地域社会の活性化に寄与している。地域の事業者や自治体との繋がりを大切にし、一体となって地域を少しでも活性化することに尽力する。結果として事業も存続していくという考え方がある。つまり、地域を良くする取り組み無しで、事業の成

---

<sup>18</sup> 日経流通新聞、「無印」×日経MJプレミアムゼミ―金井会長に聞く、徹底的に値下げ『当たり前』追求。』, 2020/12/4, アクセス日 2025/1/29

長は成立しないという、表裏一体の考えをもちながら経営を行っていることがこの研究を通して明らかとなった。チェーンストアが普及する一方で、日本特有の環境に適合した地域密着による「脱標準化」が求められた背景がある中、良品計画は小規模な商店や、地元企業、自治体との提携を強化することで、「脱標準化」に対応するとともに、地域に巻き込まれる形でその地域と伴走しているのである。

企業には、それぞれ色がある。一見同じことをしている企業に見えても、理念や考え方、ターゲットなどが異なる。もちろん小売業も同様である。日本企業だけでも様々なスーパーマーケットやコンビニエンスストア、ドラッグストアがあるが、全く同じ考え方をもった企業は存在しないだろう。小売業は自社の強みを磨き、独自性を打ち出すことが肝要となる<sup>19</sup>。一般的な企業は、永續することを最大の目的として、そのために様々な策を打ち出し、SDGsやCSRの追求など社会志向の時代に合わせた取り組みを行ってきた。しかしながら、良品計画はとにかく「役に立つ」ことを大戦略として掲げ、社会や人の役に立つような取り組みを考えた結果として、モノを売る小売の側面から飛び出し、社会課題の解決のための様々な活動を行っているのだ。ここでいう良品計画の強みはここであると筆者は捉えている。良品計画は、小売業の異端児といってもよいのかもしれない。

企業の根本的な目的の違いが明らかになったことで、良品計画が行っている事業は小売業全体で一般化することは難易度が高いと言えるだろう。もちろん、取り扱っている商品、ジャンルが無印良品のような、衣食住全てを製造、販売している企業が少ないことも理由の一つである。

このような良品計画の「土着化」に対する取り組みは、ここ十数年の間に始まったものであるため、「無印良品＝土着化」という世間のイメージはまだまだ浸透していないだろう。しかし、これからの未来において、小売業の「土着化」は非常に重要な意味を持つものになっていくだろう。消費者の社会課題に対する意識、興味関心がより一層増していくと予想される。そうしたときに、「土着化」という言葉が一般化し、これから少しずつ小売企業に土着化が根付いていくことだろう。「土着化」という取り組みは、小売の側面を逸脱しているように見えて、消費者に一番寄り添っているのだ。

---

<sup>19</sup> 日本経済新聞、「流通業のいま（下）「買いたい」をどうつくるか 鈴木智子・一橋大学教授（経済教室）」、2024/12/13、アクセス日 2025/1/29

## 【参考文献】

- 渥美俊一（2010）「渥美俊一チェーンストア経営論体系 理論篇 II」
- 阿部和俊（2024）「日本の都市地理学研究」
- 岡田一範・井上和久（2023）「地域経営のための新しい流通・マーケティング」
- タグ・スティーブンス（2021）「小売の未来新しい時代を生き残る 10 の「リテールタイプと消費者の問いかけ」
- 堀彰穂・井上和久、同本第 8 章「地場産業の振興における政策形成」
- 松井忠三（2013）「無印良品は仕組みが 9 割」
- 松岡孝敬（2022）「地域再生企業－地域を輝かせる企業とそのあり方－」
- 満園勇（2021）「日本流通史小売業の近現代」
- 南方建明（2023）「現代小売業の潮流 統計データによる検証」
- 良品計画（2018）「MUJI が生まれる『思考』と『言葉』」
- 渡辺林治（2022）「小売業の実践 SDGs 経営」
- 日経デザイン(2015)「無印良品 イオンモール岡山」『NIKKEI DESIGN』4月号
- 日経デザイン(2015)「進化を続ける無印良品の VMD」『NIKKEI DESIGN』4月号
  
- 日経流通新聞,「新潟・上越に最大店舗、地域に生きる無印の反骨魂、巨大リアル書店、トラック移動販売（未来店舗）」, 2020/8/16, (アクセス日 2025/1/10)
- 日経流通新聞,「『土着化』を掲げ住民の中へ、草の根イベント、社員体当たり。」, 2021/10/13, (アクセス日 2025/1/10)
- 日経流通新聞,「無印」×日経MJ プレミアムゼミ－金井会長に聞く、徹底的に値下げ『当たり前』追求。」, 2020/12/4, (アクセス日 2025/1/29)
- 日本経済新聞,「流通業のいま（下）「買いたい」をどうつくるか 鈴木智子・一橋大学教授（経済教室）」, 2024/12/13, (アクセス日 2025/1/29)
- 日本経済新聞,「流通業のいま（上） 非合理を戦略に組み込む 楠木建・一橋大学特任教授（経済教室）」 2024/12/11, (アクセス日 2025/1/29)
- 日本経済新聞,「流通業のいま（中） 「お財布シェア」の争奪戦に 中村博・中央大学教授（経済教室）」 2024/12/12, (アクセス日 2025/1/29)
  
- TechSuite AI Blog「日本の小売業が実現する地方創生を徹底解説;地域活性化に向けたビジョンも提案」<https://techsuite.biz/23011/> (アクセス日 2024/10/8)
- バフェット・コード「小売業業界 売上高ランキング（企業一覧）」<https://www.buffett-code.com/industries/27> (アクセス日 2024/11/11)
- 総務省「大分類 I－卸売業, 小売業」

- [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000290728.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000290728.pdf) (アクセス日 2024/11/11)
- ・ 講談社 SDGs by C-station 「サステナビリティの先駆者として持続可能な社会の実現を目指し続ける「無印良品」 企業の SDGs 取り組み事例 vol.45」  
<https://sdgs.kodansha.co.jp/news/case/43158/> (アクセス日 2024/11/11)
  - ・ ビズジーン「良品計画が推進する「地域への土着化」——ローカルとグローバルでの経済成長が矛盾しない理由」<https://bizzone.jp/article/detail/7382> (アクセス日 2024/11/11)
  - ・ サステナブル・ブランド ジャパン アカデミックチーム 「JSBI 2023 Report (速報版) Japan Sustainable Brands Index」  
[https://www.sustainablebrands.jp/event/download/document/\\_icsFiles/afieldfile/2024/03/26/JSBI2023\\_Report\\_Ver-1.pdf](https://www.sustainablebrands.jp/event/download/document/_icsFiles/afieldfile/2024/03/26/JSBI2023_Report_Ver-1.pdf) (アクセス日 2024/11/12)
  - ・ 住谷宏「無印良品の土着化 The Localization of MUJI」(アクセス日 2024/12/10)
  - ・ 日経ビジネスオンライン「イオン、定款に 2000 文字超の『物語』 戦後のチラシ配りが原点」<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00139/080200123/> (アクセス日 2024/12/20)
  - ・ 株式会社良品計画 HP「企業情報」<https://www.ryohin-keikaku.jp/corporate/> (アクセス日 2024/12/20)
  - ・ 同社 HP「"地域への土着化とは?"生産者との取り組みが進む近畿事業部 報道関係者向けに説明会を開催」<https://www.ryohin-keikaku.jp/topics/035157.html> (アクセス日 2024/12/20)
  - ・ 同社 HP「IR 情報 経営方針」  
[https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/finance\\_results/mt\\_business\\_plan/](https://www.ryohin-keikaku.jp/ir/finance_results/mt_business_plan/) (アクセス日 2024/12/20)
  - ・ 日経 X トレンド「新生! 無印良品“第二創業”の戦略 第1回/全8回
  - ・ 無印良品が『第二創業』で掲げる新戦略 堂前新社長インタビュー」  
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00514/00003/> (アクセス日 2024/12/22)
  - ・ 日経ビジネス「無印の切り札「地域事業部制」 “草分け”のキーパーソンが語る真意」  
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00163/121400115/> (アクセス日 2024/12/22)
  - ・ デジタルフォーメーションチャンネル「チェーンストア理論とは?」  
<https://www.cloud-for-all.com/dx/blog/chain-store-theory.html> (アクセス日 2025/1/20)
  - ・ 株式会社良品計画, MUJINEWS「3周年を迎えた無印良品 直江津に聞く「つながりで地域を変えていく」仕掛けとは?」  
<https://www.ryohin-keikaku.jp/topics/035284.html> (アクセス日 2025/1/20)